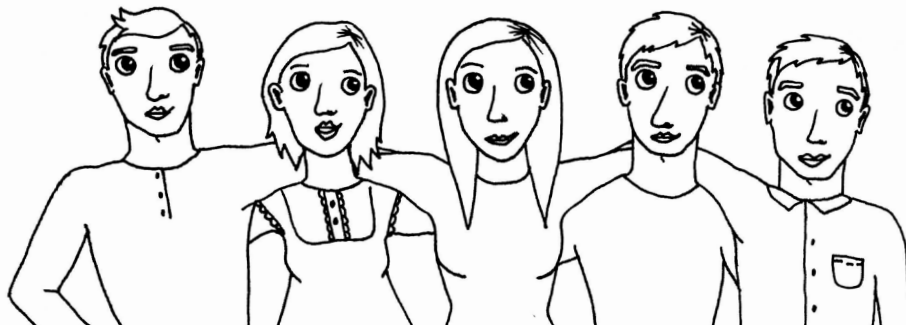


MUOTOILUAJATTELUA PROJEKTIPÄÄLLIKÖLLE

Opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen

Tapaustutkimus tuotekehitysprojektin johtamisesta
muotoiluajattelun näkökulmasta



Muotoiluajattelua projektipäällikölle - opas tutotekehitysprojektin rokkaamiseen
Tapaustutkimus tuotekehitysprojektin johtamisesta muotoiluajattelun näkökulmasta

Saga-Sofia Hedvig Santala

Taiteen kandidaatin opinnäyte

Teollisen muotoilun koulutusohjelma

Muotoilun laitos

Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu

Helsingissä 2016

Ohjaaja: Simo Puintila

Kiitokset

Satu Santala-Ekelund

Rolf Ekelund

Kirsi Airaksinen

Satu Hirvikoski

Miia Kotilainen

Nina Pitkänen

Kalevi Ekman

sekä muut työn edistymisessä auttaneet.

Tekijä Saga-Sofia Hedvig Santala

Työn nimi Muotoiluajattelua projektipäällikölle – opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen
Tapaustutkimus tuotekehitysprojektin johtamisesta muotoiluajattelun näkökulmasta

Laitos Muotoilun laitos

Koulutusohjelma Teollisen muotoilun koulutusohjelma

Vuosi 2016

Sivumäärä 22

Kieli Suomi

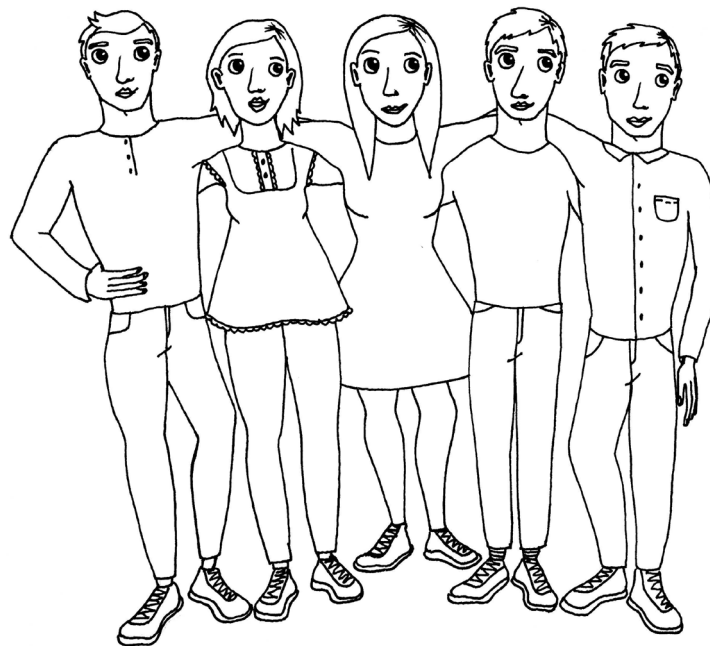
Tiivistelmä

Toimin lukuvuonna 2014-2015 projektipäällikkönä Aalto-yliopiston Design Factoryn järjestämällä poikkitieteellisellä Product development project -kurssilla. Projektijohtamiskokemukseni aikana uusien haasteiden edessä koin vaikeaksi löytää tarpeisiini sopivaa kattavaa, visuaalista ja helposti lähestyttävää projektinhallinta- ja tiiminjohtamisopasta, mistä syntyi idea sellaisen tekemiseen.

Opinnäytetyönäni olen toteuttanut ”Muotoiluajattelua projektipäällikölle – opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen” -oppaan, joka on suunnattu ensimmäistä kertaa tuotekehitysprojektin projektipäällikkönä toimiville tai asian tiimoilta muistin virkistystä kaipaaville henkilöille. Oppaassa pyrin tarjoamaan projektipäällikölle konkreettisia ratkaisumalleja tuotekehitysprojektin läpiviemiseen ja poikkitieteellisen tiimin johtamiseen muotoiluajattelun keinoja hyödyntäen. Opas ja kirjallinen tutkielmani pohjautuvat omaan projektijohtamiskokemukseeni sekä kirjallisuuteen, josta olen etsinyt vahvistusta omille havainnoilleni.

Tässä kirjallisessa tutkielmassa käyn läpi projektipäällikkökokemustani tapaustutkimuksen otteella sekä avaan oppaan syntyprosessia. Kokemukseeni peilaten pohdin, mitä on projektijohtaminen ja mitä lisäarvoa muotoiluajattelu tuo projektin johtamiseen. Taustatutkimuksessa selvisi, että muotoiluajattelun etuja ovat muun muassa käyttäjälähtöisyys sekä muotoilusta tuttujen menetelmien tuoma konkretia, joka helpottaa asioiden ymmärtämistä ja kommunikointia poikkitieteellisessä tiimissä. Nämä oivallukset olen koonnut luomaani oppaaseen. Produktiopainotteisen opinnäytetyöni tavoitteena on ollut reflektoida oppimaani sekä tarjota ratkaisu havaitsemaani ongelmaan.

Avainsanat tapaustutkimus, muotoiluajattelu, tuotekehitysprojekti, projektijohtaminen, tiimin johtaminen, poikkitieteellinen tiimi



SISÄLTÖ

Johdanto	6
1. Lähtökohdat	9
1.1 Product development project -kurssi	9
1.2 Ongelma	9
1.3 Idean syntyminen	10
1.4 Tapaustutkimus menetelmänä	10
2. Tapaus: Tuotekehitysprojekti Wärtsilälle	13
2.1 Wärtsilä-projekti	13
2.2 Projektijohtaminen tuotekehitysprojektissa	13
2.2.1 Projektinhallinta ja prosessin suunnittelu	13
2.2.2 Tiimin johtaminen	14
2.3 Muotoiluajattelun lisäarvo projektin johtamisessa	16
3. Opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen	19
3.1 Sisältö	19
3.2 Ulkoasu	20
4. Pohdinta	22
4.1 Prosessikuvaus ja aikataulu	22
4.2 Miten onnistuin	22
4.3 Jatko	24
Lähteet ja muu aineisto	27

JOHDANTO

Toimin lukuvuonna 2014-2015 projektipäällikkönä Aalto-yliopiston Design Factoryn järjestämällä poikkitieteellisellä Product development project -kurssilla. Projektijohtamiskokemukseni aikana uusien haasteiden edessä koin vaikeaksi löytää tarpeisiini sopivaa kattavaa, visuaalista ja helposti lähestyttävää projektinhallinta- ja tiiminjohtamisopasta, mistä syntyi idea sellaisen tekemiseen. Opinnäytetyönäni olen luonut ”Muotoiluajattelua projektipäällikölle – opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen” -oppaan. Oppaassa pyrin tarjoamaan projektipäällikölle konkreettisia ratkaisumalleja tuotekehitysprojektin läpiviemiseen ja poikkitieteellisen tiimin johtamiseen muotoiluajattelun keinoja hyödyntäen. Tässä kirjallisessa tutkielmassa käyn läpi projektipäällikkökokemustani tapaustutkimuksen otteella sekä avaan oppaan syntyprosessia. Produktiopainotteisen opinnäytetyöni tavoitteena on ollut reflektoida oppimaani ja tarjota ratkaisu havaitsemaani ongelmaan.

Ensimmäiseksi esittelen tarkemmin opinnäytetyön taustat ja tutkimuskysymykset. Käsittelen Product development project -kurssia, joka on toiminut lähtökohtana opinnäytetyölleni. Kurs-

sin muiden projektipäällikköiden, oman tiimini sekä Design Factoryn henkilökunnan apu ja tuki ovat olleet suuressa roolissa omassa oppimiskokemuksessani, jonka antia olen oppaaseen koonnut. Luvussa kerron ongelmasta, joka ilmenee projektipäällikkökokemukseni aikana ja josta opinnäytetyöni aihe syntyi. Kerron myös lyhyesti tapaustutkimuksesta menetelmänä. Opinnäytetyöni tutkimusosa on toteutettu tapaustutkimuksena.

Toisessa luvussa käsittelen tarkemmin projektipäällikkökokemustani sekä siihen liittyviä haasteita ja oivalluksia tapaustutkimuksen otteella. Pohdin, mitä on tuotekehitysprojektin johtaminen ja mitä lisäarvoa muotoiluajattelu tuo projektijohtamiseen. Kurssin aikana karttunut käytännön kokemus ja oivallukset toimivat koikoamani oppaan punaisena lankana. Näitä oppeja olen reflektoinut koko opinnäytetyöprosessini ajan ja tavoitteenani on ollut tuoda teoriaa kokemuksen kautta omaksutun rinnalle.

Kolmannessa luvussa avaan oppaan syntyprosessia ja sen eri vaiheita. Kuvailen, miten sisältö

rajautui sellaiseksi kuin se lopullisessa oppaassa on. Kerron luvussa myös taiton ja kuvituksen muotoutumisesta ja oppaassa käyttämäni muotoilullisista ratkaisuista.

Lopuksi kuvailen opinnäyteprosessiani kokonaisuutena. Käsittelen projektin suunnittelua ja ajanhallintaa sekä matkan varrella kohtaamiani haasteita ja oppimiskokemuksia. Kerron myös mahdollisista jatkosuunnitelmista.



1. LÄHTÖKOHDAT

1.1 Product development project -kurssi

Product development project (Pdp) on Aalto-yliopiston Design Factoryn järjestämä poikkitieteellinen tuotekehityskurssi, joka on suunnattu erityisesti insinööri- ja kauppatieteiden sekä teollisen muotoilun opiskelijoille. Kurssi on kuitenkin avoin muillekin opiskelijoille ja sille osallistuu opiskelijoita myös Aalto-yliopiston ulkopuolelta. Osallistujia kurssilla on reilusti yli sata.

Kurssille valitaan hakemusten perusteella projektipäälliköt, jotka muodostavat ympärilleen tiimin. Tiimeille pyritään löytämään mahdollisimman mieluista yhteistyöyritys kurssin sponsoreiden joukosta. Projektit tehdään yhteistyössä nimekkäiden yritysten kanssa ja tavoitteena on antaa opiskelijoille mahdollisimman vapaat kädet tuotekehitysprojehtin läpiviemiseen.

Kurssin tuotekehitysprojehtit perustuvat ongelmalähtöiseen oppimiseen. Tiimit suunnittelevat yhdessä yhteistyöyritysten kanssa prosessiaan ja pyrkivät parhaansa mukaan hyödyntämään tiimin poikkitieteellistä osaamista. Kurssin tuotekehitysprojehtit pitävät tyypillisesti sisällään

suunnittelua, tutkimusta, konseptointia, prototyypin rakentamista ja testaamista. Lopputulokset esitellään kurssin lopuksi järjestettävässä kaikille avoimessa Product Design Galassa.

1.2 Ongelma

Toimin lukuvuonna 2014-2015 projektipäällikkönä Wärtsilälle toteutetussa projektissa Pdp-kurssilla. Projektipäällikön rooli ei ollut minulle entuudestaan tuttu. Lukuvuoden mittaisen poikkitieteellisen tuotekehitysprojehtin johtaminen oli valtava uusi vastuu, johon suhtauduin kunnianhimoisesti ja vakavasti. Kohtasin vaikeita haasteita, alkaen tuotekehitysprojehtin vaiheiden suunnittelusta projektin hallintaan ja tiimin johtamisen tuomiin haasteisiin.

Projektin aikana koin vaikeaksi löytää kaipaamaani tietoa ja apua projektin läpiviemiseen. Missään ei tuntunut olevan tarjolla tuotekehitysprojehtin johtamisen kokonaisuutena kattavaa opasta, joka olisi opastanut sekä prosessin suunnittelussa että tiimin johtamisessa. Tarjolla olevat oppaat olivat kovin teoreettisia ja vaikeas-

ti lähestyttäviä. Ne sisälsivät paljon pientä mustavalkoista tekstiä ja monesti oletuksen, että aihe olisi entuudestaan jo jonkin verran tuttu. Kokemukseni aikana heräsivät kysymykset, mitä on tuotekehitysprojektin johtaminen sekä mitä lisäarvoa muotoiluajattelu tuo projektijohtamiseen. Edellä mainitsemani kysymykset toimivat opinnäytetyöni tutkimuskysymyksinä.

1.3 Idean syntyminen

Projektin jälkeen huomasin omaavani jo paljon asiantuntemusta tuotekehitysprojektin johtamisesta. Tämä herätti idean aiemmin kaipaamani kokonaisuuden kattavan tuotekehitysprojektin johtamisoppaan kokoamisesta. Halusin luoda selkeän ja helposti lähestyttävän oppaan, joka antaisi hyvän kokonaiskuvan tuotekehitysprojektin johtamisesta ja josta olisi apua uusille projektipäälliköille. Oppaan kokoamiseen vaadittava tietämys perustui projektin aikana koettuun, lukemaani teoriaan sekä mentoritapaamisiin, joiden pohjalta koin, että minulla olisi paljon annettavaa.

Jälkikäteen oppimaani reflektoidessa aloin myös hahmottaa muotoiluajatteluun pohjautuvia ratkaisuja, joita olin hyödyntänyt toiminnassani. Havaitsin muotoiluajattelun merkityksen omassa projektijohtamiskokemuksessani ja koin, että muotoiluajattelun omaksumisesta olisi paljon hyötyä muillekin. Oppaassani pyrkisin tarjoamaan projektipäälliköille konkreettisia muotoiluajatteluun pohjautuvia ratkaisumalleja. Opin näytetyönä syntyneessä oppaassa sekä tässä kirjallisessa tutkielmassa pyrin löytämään ja koamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini tapaustutkimukseen pohjaten.

1.4 Tapaustutkimus menetelmänä

Jyväskylän kurssi- ja oppimateriaali -sivusto Kopassa tapaustutkimus määritellään tutkimusstrategiaksi, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta (Jyväskylän yliopisto 2015). Tapaustutkimuksessani tutkimuksen kohteena on Pdp-kurssilla Wärtsilälle toteutettu tuotekehitysprojekti, jossa toimin projektipäällikkönä. Tässä opinnäytetyössä syvennyn projektijohta-

miskokokemukseeni, etsien vastausta siihen, mitä on tuotekehitysprojektin johtaminen ja mitä lisäarvoa muotoiluajattelu tuo tällaisen projektin johtamiseen.

Tapaustutkimus on luonnollinen lähestymistapa aiheeseeni, jossa suuressa osassa on oman kokemukseni reflektointi. Jyväskylän yliopistossa johtamisen professorina toimiva Iiris Aaltio-Marjosola puhuu tapaustutkimuksen erityisyydestä:

”Tutkija saattaa kerätä aineistoa osallistumalla tiiviisti tutkimansa yhteisön elämään viikkoja tai jopa vuosia, ja siten saadaan tärkeää ja perusteisiin ulottuvaa tietoa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskohteen ainutlaatuisuus, uniikki luonne on osa tutkimusasetelmaa, eikä etsitä yleisiä säännönmukaisuuksia, vaan yrittää ymmärtää syvällisesti tapausta tai tapauksia omassa ainutkertaisessa ympäristössään.” (Aaltio-Marjosola 1999.)

Projektin aikana pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänäni oli osallistuva havainnointi. Dokumentoin Wärtsilä-projektin aikana prosessin edistymistä sekä omaa toimintaani projektipäällikkönä päiväkirjan muodossa. En kuitenkaan tuo tätä sisältöä sellaisenaan opinnäytetyössäni esille materiaalin arkaluontoisuuden vuoksi, vaikka se onkin toiminut taustatekijänä opinnäytetyössäni. Tapaustutkimukseni pohjautuu projektin aikana kerättyihin dokumentteihin, mentorointitapaamisiin sekä projektijohtamisen ja muotoiluajattelun kirjallisuuteen, josta olen etsinyt vahvistusta omille oivalluksilleni.



2. TAPAUK: TUOTEKEHITYSPROJEKTI WÄRTSILÄLLE

13

2.1 Wärtsilä-projekti

Tiimini toteutti tuotekehitysprojehtin Wärtsilälle. Tehtävänantonamme oli tutkia voimalaitoksen rakentamiseen liittyviä haasteita ja lähteä ratkomaan valitsemaamme haastetta. Projekti alkoi tutkimusvaiheella, josta osa toteutettiin haastatteluina Intiassa ja osa neljän hengen voimin voimalaitoksen rakennustyömaalla Kap Verdellä. Tämän jälkeen ideoimme ratkaisuja ja muodostimme niistä konsepteja. Joulun alla valitsimme yhdessä Wärtsilän henkilöiden kanssa lopullisen konseptin, tehtävänjako ja opastus systeemin, jota lähdettiin kehittämään pidemmälle.

Kevään ajan kehitimme lopullista konseptia prototyypin rakentamisen ja testaamisen menetelmällä. Lopullinen tuotteemme oli voimalaitoksen rakennustyössä käytettävä tehtävänjako- ja opastussovellus, josta toteutimme yhdessä koodaajan kanssa interaktiivisen prototyypin. Esittelimme lopputuotteemme kurssin Product Design Gala 2015-tapahtumassa.

2.2 Projektijohtaminen tuotekehitysprojehtissa

2.2.1 Projektinhallinta ja prosessin suunnittelu

Stanley E. Portny määrittelee projektijohtamisen prosessiksi, jossa projekti ohjataan suorituksen kautta päätökseensä. Hän jaottelee projektin johtamisen viiteen eri prosessiin, jotka ovat alullepano, suunnittelu, toimeenpano, kontrollointi sekä projektin lopetus. Portnyn mukaan nämä viisi prosessia tukevat neljää eri projektin elinkaaren etappia, jotka ovat projektin aloitus, organisointi ja valmistelu, täytäntöönpano sekä projektin lopettaminen. (Portny 2010, s.32)

Wärtsilälle toteutetulle tuotekehitysprojehtillemme oli etukäteen määritelty budjetti, aikataulu, tiimi, tehtävänanto ja projektipäällikkö. Projektipäällikkönä minulla oli vastuu projektin ohjaamisesta haluttuun lopputulokseen. Etukäteen määritellyissä puitteissa saimme vapaat kädet projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opinnoissani Aalto-yliopiston Teollisen muotoilun koulutusohjelmassa tuotekehitysprojehtit

ovat tulleet tutuksi tyypillisenä opiskelutapana. Sen sijaan projektinhallinta ja tiiminjohtaminen tässä mitassa, 11-henkisessä tiimissä lukuvuoden mittaisessa projektissa, olivat minulle uusia kokemuksia.

Projektinhallinnassa minulla oli tukenani kurssin tarjoama Ulrichin ja Eppingerin Product Design and Development-kirja sekä lyhyet koulutukset, joissa opiskeltiin projektinhallinnan ja suunnittelun perusteita. Vaikka esimerkiksi prosessin suunnittelu oli entuudestaan tuttua, ei sen viestiminen suurelle tiimille ollut helppoa. Lisähaastetta tilanteeseen toivat sijaintinsa puolesta kaksi etäjäsentämme Intiassa. Kohtasin projektin aikana paljon uusia haasteita, joihin ei ollut yksiselitteisiä ratkaisuja.

Suunnittelimme tiimin kanssa yhdessä prosessiamme ja laadimme projektisuunnitelman. Projektisuunnitelma toimii etenemissuunnitelmana projektin ajan ja on tärkeä työkalu tehtävien koordinoimisessa sekä vaadittavien resurssien ja ajankäytön ennakoimisessa (Ulrich & Eppinger 2012, s.385). Projektisuunnitelma piti sisällään muun muassa projektin vaiheet, budjettisuunnitelman, riskien kartoitusta sekä ohjeistuksen,

miten kommunikointi ja päätöksenteko hoidetaan. Projektisuunnitelmaan kirjattiin myös vastuualueet ja se hyväksyttiin koko tiimillä. Vastuualueet jaettiin projektin vaiheiden sekä muiden tarpeellisten vastuutehtävien mukaan. Projektisuunnitelman hyväksyttäminen koko tiimillä oli merkittävää sitoutumisen kannalta ja helpotti näin ollen projektipäällikön tehtävää myös tiimin johtamisen näkökulmasta.

2.2.2 Tiimin johtaminen

Projektipäällikkö on projektinhallinnan lisäksi vastuussa tiimin johtamisesta. Pentti Sydänmaanlakka kuvailee tiimiä joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. He ovat sitoutuneet yhteisiin ja mitattavissa oleviin tavoitteisiin, joihin pääsemistä seurataan systemaattisesti. Heillä on yhteinen kulttuuri ja toimintatavat, joita he kehittävät yhdessä. Sydänmaanlakka kiteyttää tiimijohtamisen osaamiset seitsemään tiimin johtamisen kulmakiveen. Nämä kulmakivet ovat tarkoitus, sitoutuminen, kurinalaisuus, yhteenkuuluvuus, energisyys ja motivaatio, innovatiivisuus sekä

erilaisuus. (Sydänmaanlakka 2012, s.48-49.) Pysin projektitiimiämme johtaessa ottamaan kaikki edellä mainitut asiat huomioon.

Projektitiimimme oli 11-henkinen, poikkitieteellinen ja monikulttuurinen joukko ihmisiä, joista kaksi olivat etäjäseniä Intiassa. Tiimimme koostui seitsemästä insinööristä, kolmesta muotoilijasta sekä yhdestä laskentatoimen opiskelijasta. Yhteisenä kielenämme toimi englanti ja koko tiimin tapaamisissa etäjäsenet olivat läsnä Google Hangouts-sovelluksen välityksellä. Panostin projektin alusta lähtien erityisesti ryhmäytymiseen ja hyvän ryhmähengen luomiseen. Ekskimme projektitiimillemme nimen ja järjestin meille tiimikuvausession. Teimme myös yhdessä ruokaa ja pyrimme tutustumaan toisiimme. Omalla esimerkilläni ja tiimihengen luomisella pyrin innostavan työympäristön, turvallisuuden tunteen ja osallisuuden tunteen rakentamiseen parantaakseni mahdollisuuksiamme saavuttaa menestyksellä asetetut tavoitteet. Liikkeenjohdon konsultti Karl-Magnus Spiik toteaa tiimissä työskentelyn olevan usein kiinnostavampaa ja motivoivampaa kuin yksinopiskelu (Spiik 2004, s.11). Pidimme tyypillisesti kerran viikossa palaverin,

jossa käsitelimme ajankohtaisia asioita, tarkistimme edellisiä tehtäviä ja valmistauduimme tuleviin tehtäviin. Osa tapaamisista oli puhtaasti kommunikointi-palavereita ja osa oli aktiivisempia työpajoja. Työpajoissa työstimme jotain konkreettista, kuten ideoimme tai testasimme tuotettamme. Tapaamisissa delegoituja tehtäviä tiimin jäsenet työstivät itsenäisesti, pareittain tai tiimissä. Kierrätimme myös tehtäviä, mikä vaikutti positiivisesti motivaation ja mielenkiinnon ylläpysymiseen. Tehtävien kierrättäminen mahdollisti myös monipuolisemman oppimiskokemuksen, joka oli opiskelijoiden näkökulmasta kurssin ensisijainen tavoite.

Projektipäällikkönä pyrin oikeudenmukaisuuteen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. Toteutin vahvasti demokraattista johtamistyyliä, jossa projektipäällikkö on tasa-arvoisessa asemassa muiden tiimin jäsenten kanssa. Tämä on mielestäni tärkeää poikkitieteellisen tiimin potentiaalinen hyödyntämisen kannalta, jotta kaikki osaaminen ja tietämys voidaan valjastaa hyvien tulosten saavuttamiseen. Kun opin tuntemaan tiiminjäseneni, osasin myös antaa vapautta sitä tarvitseville ja selkeitä ohjeita neuvoja kaipaaville.

2.3 Muotoiluajattelun lisäarvo projektin johtamisessa

Projektipäällikön tehtävä on valjastaa tiimin osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Muotoiluajattelun näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa kokonaisuuden huomioonottamista, ihmislähtöisyyttä, yhteistyön painottamista sekä erilaisten menetelmien hyödyntämistä. Näitä toteuttamalla voidaan poikkitieteellisessä monimuotoisessa tiimissä luoda aidosti innovatiivisia tuotteita.

Muotoiluajattelu on mitä suurimmissa määrin käyttäjälähtöistä toimintaa. Sitä hyödyntämällä voidaan varmistaa, että vastataan todellisiin käyttäjätarpeisiin ja tuotetaan arvoa niin asiakkaalle kuin loppukäyttäjillekin. Wärtsilä-projektin aluksi, tutkimusvaiheessa, kyseenalaisimme tehtävänannon ja tutkimme kriittisesti käyttäjien tarpeita. Pyrimme haastattelujen ja observoinnin keinoin selvittämään todelliset tarpeet käyttäjien mainitsemien tarpeiden alla. Tavoitteenamme oli kartoittaa ongelma, jonka ratkaisemalla voisimme tuottaa todellista arvoa

käyttäjille. Päädyimme ratkomaan kommunikaatio- ja ohjeistushaasteita.

Olli-Pekka Heinosen mukaan muotoiluajattelu tuo mukanaan näkökulman, joka kannustaa yhteisen kielen käyttämiseen ja oman asiantuntijuuden tuomiseen yhteiseksi hyväksi. Satu Miettisen mukaan muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. (Miettinen 2014, s.9 s.11.) Tämä on ensisijaisen tärkeää tuotekehitysprojektissa, jossa koko tiimin osaamista ja erilaisia näkökulmia hyödyntämällä voidaan tuottaa uudenlaisia ideoiden yhdistelmiä, todellisia innovaatioita. Projektissamme pyrim visualisoimaan ideoitamme ja käsittelemiämme asioita tuottaakseni yhteisymmärrystä tiimin kesken. Kannustin myös tiimini jäseniä ilmaisemaan ajatuksiaan erilaisin keinoin, jotta poikkitieteellisyydestä ja eroavista ammattisanastoista huolimatta kaikki voisivat ymmärtää, mistä on kyse.

Karelia-ammattikorkeakoulussa muotoilun yliopettajana toimivan Mirja Kälviäisen mukaan

muotoiluajattelun työskentelytapaa on kuvattu yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävänä (Miettinen 2014, s.31). Panostin projektin alusta asti ryhmäyttämiseen, minkä näin projektin kannalta ensisijaisen tärkeänä. Opin mentoriltani, että me-hengen sekä turvallisuuden tunteen rakentaminen tiimin sisällä ovat edellytyksiä avoimelle kommunikaatiolle ja aktiiviselle ideoiden jakamiselle ja yrittämiselle, silläkin riskillä, että epäonnistuu (Airaksinen 2014). Kelley & Littmania lähteenä käyttäen Kälviäinen toteaa, että muotoilulle tyypillisten nopeiden ja alussa liikaa kritisointia välttävien kokeilujen tuottamalla epäonnistumisilla on tärkeä merkitys oppimisen ja uusien näkemysten tuottamisen kannalta (Miettinen 2014, s.38). Prototypointi oli tärkeässä roolissa tuotekehitysprojektissamme. Se toimi muun muassa ideoinnin, havainnollistamisen, kommunikoinnin, testaamisen, palautteen keräämisen, kehittämisen ja päätöksenteon välineenä.

Pyrin projektipäällikkönä suhtautumaan tiimiini käyttäjälähtöisesti. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa ryhmäyttämiseen panostamista ja tiimin jäseniin tutustumista, jotta ymmärtäi-

sin heidän tarpeitaan ja keinoja motivoida ja ohjata heitä. Yksilöiden ja tiimin tarpeet eivät ole sama asia. Toiset kaipasivat vapautta, kun taas toisille toimi selkeiden konkreettisten ohjeiden antaminen. Tavoitteiden selkeä ilmaiseminen ja innostavan ilmapiirin luominen hyödytti koko tiimiä. Pyrin olemaan demokraattinen johtaja, joka tekee päätöksiä yhdessä tiimin kanssa. Tällä tavoin osoitin oikeudenmukaisuutta ja kykenin myös sitouttamaan tiimin jäseniä projektiin. Vastuunjakaminen lisää myös tiimin jäsenten osallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta, mikä vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja kannustaa oma-aloitteisuuteen.



Oppaan syntyprosessin vaiheita

3. OPAS TUOTEKEHITYSPROJEKTIN ROKKAAMISEEN

19

3.1 Sisältö

Muotoiluajattelua projektipäällikölle – opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen on syntynyt tässä opinnäytteeni kirjallisessa osassa kuvaamani projektijohtamiskokemukseni pohjalta. Tarkoituksena on ollut koota käytännönläheinen opas, joka on helppoa ja kevyttä luettavaa. Opas on suunnattu tuotekehitysprojektissa ensikertaa projektipäällikkönä toimiville tai asian tiimoilta muistin virkis-tystä kaipaaville henkilöille. Tavoitteena on ollut koota oivallukseni oppaaksi, jotta tulevat vastaa-vissa tehtävissä toimivat henkilöt voisivat välttää samat haasteet, joita itse kohtasin.

Oppaaseen on koottu se vähimmäistieto, jolla uskon projektipäällikön pääsevän alkuun uusien haasteiden edessä. Pureudun tuotekehitysprojektin johtamiseen kokonaisuutena muotoiluajattelun näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että opastan projektipäällikköä haasteessaan oh-jata poikkitieteellinen tiimi hattuun lopputulokseen muotoilun menetelmillä.

Oppaan alussa pureudun tarkemmin muotoiluajatteluun, jonka erityisen arvon näen kokonaisuuk-sien hahmottamisessa sekä käyttäjälähtöisyydessä. Nämä asiat näkyvät vahvasti itse oppaassa, käsitellessäni tuotekehitysprojektin johtamista sekä prosessin, että tiimin johtamisen näkökulmasta. Pysin visualisoimaan ja yksinkertaistamaan tuotekehitysprojektin vaiheita, jotta projektipäällikön olisi helpompaa hahmottaa projektia kokonaisuutena. Tämän rinnalla käsittelen tiimin johtamisen näkökulmasta tärkeitä teemoja, jotka projektipäällikön on hyvä tiedostaa ja pitää mielessä koko prosessin ajan. Oppaassa on vahvasti läsnä käyttäjälähtöinen tiimin johtaminen.

Opas on jaettu kolmeen osaan, joissa käsittelen projektin alussa, sen aikana ja projektin lopussa oleellisia teemoja. Osioden alussa kuvailen lyhyesti osion sisältöä ja kappaleissa tarjoan konkreet-tisia ratkaisumalleja projektipäällikön kohtaamiin haasteisiin.

3.2 Ulkoasu

Halusin koota sisällön kirjaksi, joka kulkee projektipäällikön mukana ja johon voi tehdä merkintöjä. Päädyin tähän ratkaisuun, koska mielestäni on helpompi hahmottaa käsin kosketeltavaa sisältöä. Koen sen myös helpottavan tiedon löytämistä ja sen omaksumista. Oppaan sisältö on koottu teemoittain niin, että jokaisella teemalla on oma aukeamansa. Tiedon löydettävyyden helpottamiseksi olen lisännyt sivujen reunaan aukeamien otsikot, jotka on helppo nähdä kirjaa nopeasti selatessa.

Taitto on selkeä ja karsittu. Olen pyrkinyt yksinkertaiseen ja tyylikkääseen taittoon, jonka värimaailma on hillitty. Oppaan vallitsevat värit ovat musta, valkoinen ja turkoosi. Nämä värit ovat olleet tunnusomaisia tyyllilleni ja koen ne myös melko ajattomiksi. Pienet yksityiskohdat, kuten sivunumeroiden asettelu sekä valitut kirjaintyy-
pit tuovat oppaaseen kiinnostavuutta.

Oppaan kuvitus on saanut inspiraationsa vaihto-opinnoissani kehittyneestä piirustustyylistäni. Kapealla tussilla piirretyt sarjakuvamaiset

hahmot tuovat vauhdikkuutta helposti kuivakaksi miellettyyn aiheeseen. Hahmot on piirretty käsin, skannattu ja tuotu Illustrator-ohjelman kautta oppaan sivuille. Halusin pitää ne mustavalkoisina, mikä sopii oppaan värimaailmaltaan hillittyyn yleisilmeeseen.

ESIINTYMINEN

Esiintyminen on monesti itsestäänselvänä pidetty asia, jota ei harjoitella tarpeeksi. Kyseessä on haastava laji, joka vaatii harjoitusta ja kokemuksen karttumista. Se on kuitenkin kenen tahansa opittavissa.

Tyypillisesti projektipäällikkö toimii projektin kasvoina ja pääsee esiintymään tai edustamaan projektia useaan otteeseen jo ennen loppupresentaatiota. Loppupresentaatio on kuitenkin projektin huipennus, jolloin on mahdollista osoittaa kaikki tehty työtä ja ratkaisuja sekä markkinoida lopputuotetta.

Kun tulee panostaa valmistautumalla ajoissa ja huolellisesti. Hyvä tietää millaiselle yleisölle puhuu. Hyvä esitys on yleisölle relevanttia asiaa selkeästi ja ymmärrettävällä kielellä kerrottuna. Yleisön saa puolelleen, kun on itsevarma, huomioi yleisön ja antaa oman innostuksen näkyä.

HYVÄ ESITYS (10 MIN)

2 MIN | POHJUSTUS

- Kerro, mitä tulet kertomaan
- Nappaa yleisön huomio
- 3 asian listat jäävät mieleen

5 MIN | ASIAA

- Kerro kerrottavasi
- Mene suoraan asiaan
- Anna oman innostuksesi näkyä
- Draamankaari voi parantaa esitystä

3 MIN | YHTEENVETO

- Kerro, mitä juuri kerroit
- Lopeta vahvasti
- Jätä aikaa kysymyksille

Esiintymisjännitystä voi helpottaa seisomalla ennen esitystä 2 minuuttia itsevarmasti Wonder woman -poseerauksessa!



4. POHDINTA

4.1 Prosessikuvaus ja aikataulu

Opinnäytetyö sai alkunsa syyskuussa 2014, jolloin minut valittiin projektipäälliköksi Pdp-kursille. Dokumentoin projektiamme ja omaa toimintaani kurssin ajan päiväkirjaan ja projektinhallintaohjelma Asanaan. Kokonaisuuden hahmottamisen ja muistin helpotukseksi kokosin projektin vaiheet visuaaliseksi aikajanaksi. Projektipäällikön oppimiskokemukseni rakentui kurssin opetuskerroista, itsenäisestä aiheeseen perehtymisestä, mentorointitapaamisista, muiden projektipäälliköiden kanssa keskustelusta sekä varsinaisesta projektityöstä. Projektin jälkeen huomasin osaavani paljon projektijohtamisesta ja syntyi idea oppaan kokoamisesta.

Opinnäyteprosessi alkoi tavoitteiden asettamisella, aikataulun laatimisella ja sisällön ideoimisella. Varsinainen oppaan kokoaminen jakautui kolmeen osaan. Ensin hahmotelin sisällysluettelon, sitten kokosin projektipäällikkökokemukseni kautta omaksumat tietoni ranskalaisilla viivoilla otsikoiden alle ja lopuksi kirjoitin ranskalaisten viivojen pohjalta varsinaiset tekstit kirjallisuutta ja internetiä hyödyntäen. Oppaan sisällysluette-

lo muuttui matkan varrella työstäessäni sisältöä otsikoiden teemojen ympärille. Kun sisältö alkoi olla melko valmista, aloin suunnitella taittoa ja tehdä kuvituksia. Oppaan kokoaminen oli iteraatiivinen prosessi, jossa hyödynsin muilta keräämäni palautetta.

Oppaan valmistuttua aloin koota raporttia. Tämä oli ehkä koko opinnäytetyöprosessin haastavin vaihe. Erityisesti haastetta tuotti raportin tarkoituksen hahmottaminen näin suuressa projektissa. Prosessi sisälsi valtavasti asiaa, jotka olisin halunnut raporttiini sisällyttää, mutta pyrin koamaan raporttiin toisiaan täydentävän oleellisen tiedon. Lähdekirjallisuutta hankin kirjastosta ja sitä löytyi melko hyvin.

4.2 Miten onnistuin

Koen onnistuneeni opinnäytetyöprosessissa. Toteutin haaveeni kokemukseni kokoamisesta oppaaksi ja samalla koen oppineeni paljon uutta projektijohtamisesta. Kandidaatintutkimnon opinnäytetyöprosessi mahdollisti projektipäällikkökokemukseni reflektoinnin, minkä seurauk

sena pystyin ammentamaan kokemuksestani vielä paljon sen loputtuakin. Prosessissani pääsin hyödyntämään opintojeni aikani kartuttamaani monialaista osaamista.

Tavoitteeni oppaan suhteen oli luoda selkeä ja helppolukuinen tuotekehitysprojektin kokonaisuuden kattava opas. Halusin luoda oppaan, jollaista olin itsekin kaivannut projektipääällikkökokemukseni aikana sekä osoittaa samalla osaamistani, visuaalista tyyliäni sekä kykyä itsenäiseen strategiseen prosessinhallintaan. Halusin luoda oikeasti hyödyllistä ja mahdollisesti käyttöön tulevaa materiaalia.

Raportti kuvailee mielestäni selkeästi oleellisen. Se perustelee oppaassa tekemiäni valintoja ja sen sisältö on tasapainossa keskenään. Raportti ja opas yhdessä vastaavat tutkimuskysymyksiin, joita käsittelen erityisesti tapaustutkimusosassa. Esimerkiksi muotoiluajattelun konkretisoinnin tuoma hyöty ja arvo projektijohtamisessa osoittautui mielestäni kiistattomaksi oman kokemukseni pohjalta. Tämä ja muut tutkielmassani kuvailemat muotoiluajattelun hyödyt osoittavat, että muotoiluajattelu todella tuo lisäarvoa pro-

jektijohtamiseen. Tapaustutkimus tuntui luonnolliselta valinnalta aiheeni käsittelyyn Wärtsilä-projektimme ainutkertaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyöprosessini suurimpia haasteita olivat rajaus ja kohdeyleisön määrittely. Aluksi opas oli suunnattu muotoilutalustoille projektipääälliköille, mutta myöhemmin kohdeyleisöksi määrittyi ensikertaa tuotekehitysprojektin projektipääällikkönä toimivat henkilöt, joiden toimintaan halusin tuoda muotoiluajattelua.

Toinen suuri haaste oli oma työskentelyni. Raporttia kootessani saavutin flow-tilan eli virtauskokemuksen tilan vasta öisin, mikä oli projektin edistymisen ja oman jaksamiseni kannalta haastavaa. Virtauskokemuksen tilassa haasteet tuntuivat edelleen suurilta, mutta samalla ratkaisutavissa olevilta. Luulen, että tekstiä syntyi yöllä siksi, että väsyneenä ja määrääjän lähestyessä luovuin täydellisyyden tavoittelusta ja keskityin vain tekemiseen. Lisäksi pimeys ja hiljaisuus ympärillä rajasivat ajatuksia lähemmäs työtäni, eikä tunne siitä, että jäisi jostain paitsi ollut läsnä. Myös isojen tehtävien pilkkominen pienempiin hallittavissa oleviin osiin sekä palautteen saami-

nen osana iteratiivista prosessia olivat edistymisen kannalta oleellista.

Projektin aikana suuria onnistumisen kokemuksia tuotti mentoroinnin kautta saamani oivalukset. Olin onnekas saadessani tutuksi, Kirsi Airaksisen, mentorikseni projektin ajaksi. Kirsin yli kymmenen vuoden kokemus projektien johtamisesta teki hänestä oivan oppaan minulle, jonka tavoitteena oli kehittyä mahdollisimman hyväksi projektipäälliköksi. Tapasimme Kirsin kanssa kerran kuussa ja keskustelimme kohtaamistani haasteista ja ennakoimme tulevaa. Hän auttoi minua hahmottamaan omia vahvuuksiani, tarjosi neuvoja haasteisiini ja auttoi reflektoimaan oppimaani. Tiimin kanssa pääsin kokeilemaan käytännössä erilaisia menetelmiä ja ideoita. Toivon, että voin jatkossakin hyödyntää mentorointia osana oppimistani.

4.3 Jatko

Toivoin, että oppaani päättyisi oikeasti käyttöön, joten otin yhteyttä Pdp-kurssin professoriin, Kalevi Ekmaniin. Hän on ilmaissut alustavan kiinnostuksensa oppaan painattamiseen kurssille.

Mikäli päädymme painamaan opasta kurssin käyttöön, täytyy se ensin kääntää englanniksi. Olen ollut jo alustavasti yhteydessä kirjapainoihin ja lähettänyt niille tarjouspyyntöjä.

Opinnäytetyöprosessini aikana sain kutsun tulla luennoimaan projektijohtamiskokemuksestani ja oppaastani englanniksi Junior Chamber Internationalin (JCI) verkostoitumistapahtumaan. JCI on maailmanlaajuinen alle 40-vuotiaille tarkoitettu nuorten johtajien ja yrittäjien liitto. Ympäristöni rakennettiin ”Cosmopolis Design Thinking for Project Managers”-tapahtuma, jossa kerroin Wärtsilä-projektin vaiheista ja ratkaisuistani projektipäällikkönä. Kerroin, miten hyödynsimme muotoiluajattelua projektissamme ja miten kokosin tämän tiedon oppaaksi. Tilaisuus jännitti kovasti ja oli ensimmäinen kerta, kun olin kutsutuna puhujana. Kokemus kartutti ammatillista itsevarmuuttani sekä verkostojani johtamisalalla.

Opinnäytetyö loi jatkumoa tähän asti opinnoisani oppimalleni. Olen opinnoissani suuntautunut projektijohtamiseen. Opiskeluaikaisissa ryhmätöissä olen ottanut paljon vastuuta ja monesti huomaamattani päätynyt jonkinlaiseen johtajan

tai koordinaattorin rooliin. Se on tuntunut luonnolliselta ja koen, että sen kaltaisissa rooleissa pääsen hyödyntämään parhaiten osaamistani. Koen, että empaattisuus ja muiden asemaan asettuminen ovat vahvuuksiani, joita haluan tulevaisuudessa hyödyntää. Maisteriopinnoissa haluan perehtyä lisää ihmislähtöiseen projekti-johtamiseen. Maisterin opinnäytetyönä voisin laajentaa ja syventää kandidaatin opinnäytetyönä kokoamaani ”Muotoiluajattelua projektipäällikölle – opas tuotekehitysprojektin rokkaamiseen”-opasta.

MIHALY
CSIKSZENTMIHALYI

Flow

ELÄMÄN VIRTÄ

Marianne Hemminki – Miia Leppänen – Taru Valovirta

Innostu ja onnistu opetuksessa

Karl-Magnus Spiik

TULOKSEEN TIIMITYÖLLÄ

SATU MIETTINEN (TOIM.)

MUOTOILUAJATTELU

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA

ÄLYKÄS JOHTAMINEN

MUTANEN
VIRKKUNEN
KEINONEN

Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksissä

DESIGN MANAGEMENT — YRITYSKUVAN JOHTAMINEN



PRODUCT DESIGN AND DEVELOPMENT

ULRICH
EPPINGER

BRÄNDIKÄS

LISA SOUNIO

DESIGN VALUE

Peter Zec | Burkhard Jacob

Lähteet

Aaltio-Marjosola, Iiris 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 11.4.2015. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Airaksinen, Kirsi. Operative manager. Nuorten Akatemia. Mentoritapaamiset 2014-2015.

Jyväskylän yliopiston Koppa 23.4.2015. Tapaustutkimus. Viitattu 8.4.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Miettinen, Satu (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki, Suomi: Teknologiainfo Teknova Oy. 218 s. ISBN: 978-952-238-118-7.

Portny, Stanley E. 2007. Project management for dummies. 2nd edition. Indianapolis, Indiana, USA: Wiley Publishing, Inc. 366 s. ISBN-13: 978-0-470-04923-5.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Vantaa: WSOY. 294 s. ISBN: 951-0-28826-8.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN: 978-952-14-1613-2.

Ulrich, Karl T. & Eppinger, Steven D. 2012. Product design and development. 5th Edition. New York, NY, USA: McGraw-Hill. 415 s. ISBN: 978-007-108695-0.

Muu aineisto

Andersen, Erling S 2008. Rethinking project management: an organizational perspective. 1st Edition. Financial Times/ Prentice Hall. 368 s. ISBN-13: 978-0273715474

Cross, Nigel 2011. Design thinking: understanding how designers think and work. Bloomsbury Academic. 192 s. ISBN-13: 978-1847886361

Lawson, Bryan 2005. How designers think: the design process demystified. 4th Edition. Routledge. 334 s. ISBN-13: 978-0750660778

Loch, Christoph H.; DeMeyer, Arnoud & Pich, Michael 2006. Managing the unknown: a new approach to managing high uncertainty and risk in projects. 1st Edition. Wiley. 304 s. ISBN-13: 978-0471693055

Lockwood, Thomas 2009. Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. 1st Edition. Allworth Press. 304 s. ISBN-13: 978-1581156683

Luukkonen, Jussi 2010. Katso. Näe. Kuvittele.: visuaalisia avaimia bisnesluovuuteen. Management institute of Finland MIF. 206 s. ISBN: 9789525123906

Morris, Peter W. G.; Pinto, Jeffrey K. & Söderlund Jonas 2012. The oxford handbook of project management. USA: Oxford University Press. 570 s. ISBN-13: 978-0199655823

Ramroth, William G. 2006. Project management for design professionals. Chicago, Illinois, USA: AEC Education. 286 s. ISBN-10: 1-4195-2812-2.

van Boeijen, Annemiek; Daalhuizen, Jaap & van der Shoor, Roos 2014. Delft design guide: design strategies and methods. BIS Publishers. 168 s. ISBN-13: 978-9063693275

Zec, Peter & Burkhard, Jacob 2010. Design value: a strategy for business success. 1st Edition. Essen, Germany: Red dot edition. 224 s. ISBN: 978-3-89939-103-9.